

IMPLIKASI *HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM* PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK

Eka Kadharpa Utama Dewayani
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang
E-mail: dewayani62@yahoo.co.id

ABSTRACT

Human Resource Information System has been giving a lot of advantages for employees and company. PT. Telekomunikasi Indonesia applies HRIS as a mean to conduct efficiency and to communication improvement among its employee, so that HRD staff can be more focus at more strategic HRD activity. This research uses holistic single case study to answer four research questions. First question is about HRIS usage in company. The implications of applying HRIS for HRM practice, the implication for employee empowerment, the implication for knowledge sharing. Data collection is conducted over various data sources such as observation, interview, documentation, archival record, triangulation, and evaluation. The result of this research has indicated that HRIS application has supported company's goal. Though it was not represented yet the ideal applications and still in improvement process, but the existent is support employee's work. The HRIS can be classified as integrated, interactive, context-sensitive self-direct by web access types. Applying HRIS gives a positive influence on employee empowerment in the company. Some methods and processes in HRM practice are online. Applying give the easiness to do the knowledge sharing so that all employees are able to access all knowledge they required any time.

Keywords: *Human Resource Information System, Human Resource Management practice, employee empowerment, knowledge sharing.*

PENDAHULUAN

Salah satu teknologi sistem informasi yang paling berperan dalam pengembangan organisasi adalah HRIS (*Human Resource Information System*), mengingat Sumber Daya Manusia merupakan factor utama dalam organisasi. Untuk mengelola data karyawan dan informasi yang berkaitan dengan *Human Resource Function* (HRF). Menurut Kavanaugh(1990) dalam (Noe 2003:38), *HRIS is a system used to acquire, store, manipulate, analize, retrieve, and distribute information related to the company human resources sedangkan e-HR electronic human resource management (e-HRM) refers to the processing and transmission of digitized information used in HRM, including text, sound, and visual images from one computer or electronic device to enouther*. Penerapan HRIS atau IHR yang optimal indikatornya antara lain pemilihan teknologi, proses bisnis dan kemampuan pengguna issue (Winter 2002).

Tujuan dan manfaat diterapkannya HRIS dalam perusahaan adalah *improve services to employees and managers* (Steve Alexander 2001). Penerapan HRIS meringankan tugas-tugas HRD dari tugas-tugas administrative, sehingga peran HRD menjadi lebih strategis dan akan tercipta standarisasi proses pelayanan yang lebih baik dari HRD bagi semua karyawan. Pelayanan pada karyawan dilakukan dengan memberikan layanan informasi yang lebih akurat bagi karyawan. Peningkatan fasilitas pelayanan informasi kepada karyawan akan meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan. Adapun tujuan dan manfaat HRIS secara lebih strategis adalah optimalisasi peran dan fungsi HRD di perusahaan serta menghubungkan dengan seluruh tujuan bisnis organisasi perusahaan. HRD tidak lagi terbebani dengan masalah teknis dan terbebas dari tugas rutin sehingga staf HRD dapat melaksanakan tugas lebih strategis, transparan dan mandiri (Steve Alexander, 2001).

Teknologi informasi telah membawa perubahan yang sangat mendasar bagi organisasi

baik swasta maupun organisasi publik. Teknologi informasi menjadi suatu hal yang sangat penting dalam menentukan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang. Sumber daya teknologi informasi menjadi sebuah pertimbangan baik itu bagi para manajer dan konsultan, dalam menentukan kinerja karyawan di masa mendatang (Devaraj dan Kohli, 2003). Pada tahun 1980-an HRIS muncul sebagai sistem informasi fungsional yang sah, tetapi masih terus berjuang untuk diakui. Sebagian besar eksekutif tampaknya menganggap HRIS kurang bernilai dibandingkan sistem fungsional lain. Terdapat potensi yang besar bagi HRIS, tetapi agar potensi tersebut tercapai, manajemen puncak harus meningkatkan dukungannya.

PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA adalah perusahaan yang bergerak di bidang per-telekomunikasian di Indonesia sejak tahun 60-an. Perusahaan ini mulai terus mengembangkan Teknologi Informasi untuk mendukung semua aspek bisnisnya mengingat perkembangan di bidang ini sangat pesat. Melalui situs atau website khusus yang hanya dapat digunakan oleh user tertentu atau data khusus yang juga dapat digunakan oleh konsumen atau pelanggan Telkom. Karyawan dapat mendapatkan semua informasi yang berhubungan dengan semua kebijakan ataupun berkomunikasi langsung ataupun secara tidak langsung dengan unit lain.

PT Telekomunikasi Indonesia memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dapat menggunakan mekanisme koordinasi tersebut untuk meningkatkan mekanisme *knowledge management capability* lintas unit, aturan yang menghubungkan, manajer yang terintegrasi, kelompok lintas unit, kekuatan tugas, kontak langsung diantara para manajer, dan lain-lain. HRIS pada perusahaan ini diterapkan juga dengan tujuan mendukung Visi dan Misi serta strategi perusahaan dan mencapai nilai inti yaitu *customer value, excellent service dan competent people*.

Fenomena dan *issue* yang ada pada PT. TELKOMUNIKASI INDONESIA, TBK adalah penggunaan HRIS yang sangat didukung peran aktif semua karyawannya dalam menjalankan semua bisnisnya sehingga perusahaan ini mampu bersaing. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa telah menerapkan HRIS yang bertujuan untuk melakukan efisiensi, meningkatkan komunikasi antar karyawan sehingga staff HRD dapat lebih focus pada aktivitas HRD yang lebih strategis.

Dari uraian diatas, sangat menarik untuk diteliti tentang bagaimana penerapan HRIS dalam perusahaan dan bagaimana implikasinya terhadap *HRM practice* dan *employee empowerment*. Adapun tujuan penelitian ini *pertama*, untuk mengetahui penerapan *HRM practice* pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK. *Kedua*, mengetahui hubungan *HRM Practice* yang dilaksanakan dengan HRIS dengan kemampuan *employee empowerment* pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK.

TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan teknologi yang berhubungan dengan komputer dan *software* memberikan dampak pada penggunaan informasi untuk mengelola Sumber Daya Manusia. Data karyawan dalam jumlah besar (termasuk *training records, skills, compensation rates and benefits usage and cost*) dapat dengan mudah disimpan pada *personal computers* dan dapat dimanipulasi dengan *software spreadsheets* atau *statistical software packages* yang *user friendly*. Untuk mengelola data karyawan dan informasi yang berkaitan dengan *Human Resource Function* (HRF) dalam organisasi dibutuhkan sebuah sistem yang dikenal dengan *Human Resource Information System* (HRIS).

John Fox (1998) dalam tesisnya menyatakan "*empowerment is defined as a process whereby: a culture of empowerment is developed, and resources and support are provided*" Informasi yang diberikan berupa *shared vision*, tujuan yang jelas, batasan dalam pengambilan keputusan, hasil usaha yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan secara keseluruhan. Iping *et.al*, (2005) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sebuah proses pengumpulan informasi dalam jumlah besar, mengorganisasikannya menurut aturan tertentu, dan mendistribusikan informasi tersebut sehingga informasi yang diterima adalah informasi yang tepat, untuk personal yang tepat dan pada waktu yang tepat.

Pada dasarnya HRIS adalah melakukan kegiatan yang menyangkut *human resources* perusahaan dengan menggunakan teknologi informasi melalui internet. Penerapan HRIS pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk dapat berimplikasi pada *HRM Practice*, *employee empowerment* dan *knowledge sharing* karena dengan faktor-faktor tersebut perusahaan dapat memiliki *competitive advantage* yang lebih profesional, tepat, cepat dan akurat mengingat persaingan dunia telekomunikasi di dunia yang sangat pesat perkembangannya.

Penggunaan internet memberikan peluang bagi HRD untuk menyediakan informasi yang berhubungan dengan HRD, bagi manajer dan karyawan yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja asalkan terhubung dengan internet. Dengan demikian HRIS memiliki potensi untuk merubah *HRM Practice* yang semula dilakukan secara manual dan memerlukan lebih banyak waktu menjadi serba cepat dan dilakukan secara *online* (Noe, 2003)

Penerapan HRIS juga membutuhkan partisipasi aktif karyawan dalam penggunaannya untuk dapat melakukan kegiatan yang berhubungan dengan HRD secara mandiri. Teknologi ini memberikan kemudahan dalam *information sharing* yang dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja pula. Secara otomatis dengan adanya teknologi ini akan membuat karyawan akan semakin cepat dan mudah dalam melakukan suatu pengambilan keputusan, sehingga mendukung *employee empowerment*. Sebab adanya inisiatif karyawan dalam menggunakan HRIS, *information sharing* dan komunikasi yang mendukung karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan yang lebih baik merupakan faktor pendukung utama keberhasilan *employee empowerment* (Zulkaryadi, 2003).

Dengan adanya sistem HRIS maka *knowledge sharing* akan semakin mudah, anggota organisasi dapat mengetahui dengan cepat fenomena-fenomena yang timbul pada pekerjaannya, lalu memproses segala informasi yang layak untuk merumuskan strategi selanjutnya. Apabila *knowledge sharing* dapat dilakukan dengan baik maka perusahaan tentunya memiliki *Knowledge management* yang baik pula karena pelaksanaan *knowledge manajemen* yang baik tergantung pada *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, dan *knowledge use*, Von Glinow (2003,20).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian sosial, yang berkonsep pada “for, about and conducted by people” Neuman (2000, 18) terdapat dua pendekatan yaitu kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan kualitatif menawarkan fleksibilitas yang tinggi, hal ini ditekankan juga oleh Neuman (2000, 149): “The qualitative research style is more flexible and encourages slowly focusing the topic throughout a study”. Selain itu metode kualitatif menawarkan kebebasan untuk mendapatkan *first hand information*.

Pendekatan kualitatif memiliki banyak metode seperti: *Case Study*, *focus Group*, *Historical*, *Ethnografi* dan masih banyak lagi. Dalam penelitian ini, setelah mempertimbangkan keserasian antara *research questions*, fenomena yang diteliti, cara memproduksinya, harapan hasil penelitian, tujuan penelitian, *research questions* yang menggunakan awalan bagaimana (*how*), serta tidak adanya akses untuk mengkontrol berbagai proses dan fenomena yang terjadi. maka digunakan metode *case study*. Hal ini merujuk pada pendapat Yin (1994, 6) yang menjabarkan bahwa metode penelitian *case study* cocok digunakan dalam kondisi: “A ‘how’ or ‘why’ question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control.” Setelah menentukan *case study*, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini. Sebagaimana layaknya metode yang dipakai dalam penelitian sosial, apakah itu *experiment*, *survey*, *histories* dan sebagainya dapat digunakan untuk tujuan *explanatory*, *exploratory*, *descriptive* ataupun kombinasinya. Hal ini sering kali disalah artikan bahwa dalam menentukan tujuan *study* berdasarkan tingkatan yang seolah-olah membentuk semacam hirarki, sehingga sering disebut *hierarchical view*.

Dalam melakukan *case study* sebagaimana layaknya penelitian sosial lainnya, perlu dilakukan serangkaian uji untuk menjaga kualitas dari penelitian yang dilakukan. Dalam *case study*, penting untuk menguji kualitas dari *research design*. Mengingat *research design* terdiri dari serangkaian *statement* yang logis, maka untuk mengujinya juga

menggunakan seperangkat tes yang logis pula. Untuk tujuan itu, maka ada beberapa uji yang perlu dilakukan agar kualitas *research design* benar-benar terjaga. Berkaitan dengan itu Yin “1994, 18) menekankan, “*The case study investigator also must maximize four aspects of the quality of any design: (1) construct validity, (2) internal validity (for explanatory or causal case studies only), (3) external validity and (4) reliability.*”

Ada tiga strategi teknik analisis data yang paling sering dilakukan dalam *case study*, yaitu: *pertama, Pattern matching*, dilakukan dengan membandingkan pola yang didasarkan atas empiris dengan pola yang diprediksikan (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Bila kedua pola tersebut memiliki persamaan, maka hasilnya dapat menguatkan validitas internal *case study* tersebut. *Kedua, Explanation building*, tujuan dari strategi ini adalah menganalisis data *case study* dengan cara membuat penjelasan tentang kasus yang bersangkutan. *Ketiga, Time series analysis*, analisis ini dilakukan secara analog dengan analisis deret waktu diselenggarakan dalam eksperimen. Semakin rumit dan tepat suatu pola, makin tertumpu analisis deret waktu pada landasan yang kokoh bagi penarikan konklusi *case study*.

Penelitian ini menggunakan *pattern matching* sebagai teknik analisis data dengan menggunakan data-data yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut. *Case study* ini merujuk kepada *explanatory study*, maka teknik analisisnya juga lebih mengarah kepada *explanatory*, dimana banyak dilakukan analisis serta pemaparan data yang diperoleh selama penelitian.

Berikut secara garis besar teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, *pertama*, menganalisis penerapan HRIS dalam perusahaan mengenai manfaat yang dirasakan oleh karyawan dan perusahaan. Selain itu juga menganalisis kendala yang dialami karyawan dalam penerapan HRIS serta pengklasifikasian tipe HRIS yang digunakan. *Kedua*, menganalisis implikasi penerapan HRIS dalam HRM *practice, employee empowerment dan knowledge management*. Rachel Atallah (2001) menjelaskan: “*Any HRIS strategy will involve change within an organization. HRIS affects the way things are done in*

a company both culturally and managerially.” *Ketiga*, melakukan proses *pattern-matching* untuk membandingkan logika berpikir secara empiris yang didasarkan pada suatu pola tertentu dan yang didasarkan pada suatu prediksi tertentu (atau bisa jadi ada beberapa prediksi).

Keempat, membuat *chain of evidence*, dengan menganalisis keterkaitan diantara data yang didapat dalam penelitian ini. *Kelima*, Melakukan *triangulasi* untuk melihat dampak penerapan HRIS dari sudut pandang karyawan dengan berbagai level dan perusahaan, terutama dalam hal HRM *practice, employee empowerment dan knowledge management*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan HRIS sudah sesuai dengan harapan perusahaan dan karyawan serta menelusuri faktor-faktor yang mungkin menghambat keberhasilan penerapan HRIS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pusat pengelola Sumber Daya Manusia yang disebut HR Center, adalah Organisasi *Corporate Service* yang merupakan unit organisasi di bawah Direktorat Human resource yang diberikan otoritas dan peran sebagai penyelenggara operasi fungsional dan layanan sumber daya manusia perusahaan untuk seluruh unit organisasi TELKOM. *Corporate service* adalah unit basis pendukung yang diperankan untuk melaksanakan dukungan corporate kepada seluruh unit bisnis untuk penyelenggaraan fungsi-fungsi tertentu, dimana program dan kebijakannya ditentukan oleh *corporate office* dan fungsi tersebut desentralisasikan.

Corporate Office adalah unit-unit organisasi fungsional yang diperankan sebagai penyelenggara fungsi pengelolaan korporasi, yang terdiri dari direktorat keuangan, direktorat sumber daya manusia, *unit strategic investment & corporate planning, unit IT & supply, unit risk management, Legal & Compliance*, dan unit-unit organisasi *Corporate Support* yaitu *Corporate Affair, Corporate Communication, Internal Audit*.

HR Center memberikan dukungan fungsional sumber daya manusia kepada seluruh Unit Bisnis/ Unit Organisasi TELKOM, dengan aktivitas yang dilaksanakan di lokasi masing-masing Unit Bisnis

melalui unit-unit areanya, sehingga seluruh aktivitas fungsional dan layanan sumber daya manusia di seluruh organisasi TELKOM merupakan otoritas dan tanggung jawab dari unit HR center. HR center bertanggung jawab atas penyelenggaraan

dukungan dan layanan fungsi sumber daya manusia seluruh unit organisasi TELKOM, yang dalam pelaksanaannya dilakukan melalui unit HR Area. HR center bertanggungjawab kepada Direktur sumber daya manusia.

Tabel 1 Hasil Penelitian

No. Responden	Level Jabatan	Keterangan
1	Kepala Divisi HRD	Key informant
2	Officer I HRD	Key informant
3	Kepala Divisi Marketing	Key informant (triangulasi)
4	Kepala Divisi Logistik	Key informant (triangulasi)
5	Officer I Marketing	Key informant (triangulasi)
6	ASMAN II Operasional	Key informant (triangulasi)

Human Resource Area adalah unit organisasi pelaksana organisasional HR. Center yang berlokasi di wilayah/lokasi dari unit-unit bisnis yang diberikan dukungan fungsi sumber daya manusia dan layanan sumber daya manusia. HR Area dipimpin oleh Operation Senior Manager dan disingkat OSM HR Area. Tugas pokok OSM HR Area adalah bertanggung jawab atas efektivitas pelaksanaan dukungan fungsi sumber daya manusia dan layanan sumber daya manusia kepada seluruh unit organisasi TELKOM di suatu wilayah tertentu, dan dalam pelaksanaan operasi pelayanannya, OSM HR area bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit yang dilayani.

Penelitian ini dilakukan melalui interview bertipe open ended nature dan focused interview dengan dua key informan dan empat responden yang merupakan karyawan HRD dari divisi yang berbeda-beda dan pada area yang berbeda-beda pula, antara lain Manajer Logistik (Kancatel Kepanjen), Manajer Marketing (Kancatel Blitar), Officer I Marketing (Kandatel Malang), dan Asisten Manajer Operasional (Kancatel Batu). Key informan pada penelitian ini adalah kepala divisi HRD dan officer I HRD (Kandatel Malang) karena yang paling mengetahui tentang HRIS pada perusahaan. Hal ini bertujuan untuk semakin mendukung validitas proses triangulasi.

Semua responden tersebut telah bekerja di PT. Telkom Indonesia sejak HRIS belum diterapkan sampai HRIS mulai diterapkan, jadi semua responden mengalami berbagai resistensi yang terjadi. Pada penelitian ini dalam melakukan

analisis dan pembahasan case study diperlukan adanya asumsi-asumsi yang sudah dibentuk sebelum penelitian dilakukan. Adapun beberapa asumsi yang digunakan yaitu: *pertama*, data yang dianalisis dan dibahas dari penelitian ini, yang didapat dengan pengamatan dan interview, relevan dengan topik penelitian.

Kedua, responden dalam penelitian ini representative dan memiliki kompetensi untuk menjawab berbagai hal yang terkait sesuai dengan topik penelitian ini. Asumsi ini sesuai dengan metode pengambilan data dalam penelitian kualitatif yang dijabarkan oleh Flick (1998:41) yang dikutip oleh Neuman (2000:196): “*Qualitative researches rarely draw a representative sample from a huge number of cases to intensely study the sampled cases- the goal in quantitative research. For qualitative researches, it is their relevance to the research topic rather than their representativeness which determines the way in which the people to be studied are selected*” *Ketiga*, penelitian ini membahas penerapan HRIS pada PT. Telkom Indonesia, Tbk dengan menggunakan *holistic single case study*.

Proposisi 1: HRM Practice meliputi analysis and design of work, Recruiting, training, selection, compensation and benefit dimana kelima proses tersebut dapat dilakukan secara on-line melalui HRIS dan mendukung aktifitas pekerjaan karyawan. Ada sedikit perbedaan yang dapat diakses oleh karyawan divisi HRD dengan karyawan yang bukan dari divisi HRD. Untuk karyawan bagian HRD, informasi yang dapat diperoleh berupa data

karyawan secara keseluruhan, data kehadiran karyawan, dan cuti karyawan, riwayat pelatihan karyawan, data karyawan yang sedang mengikuti training. Sedangkan untuk setiap karyawan yang bukan bagian HRD, hanya bisa melihat informasi data pribadi masing-masing.

Informasi tersebut meliputi data pribadi karyawan berupa data diri, data keluarga (suami, isteri dan anak), riwayat pelatihan, kehadiran, cuti (jumlah cuti, jumlah cuti yang tersisa, penghitungan cuti besar), pendidikan, sertifikat yang dimiliki yang berkaitan dengan pasar modal. Informasi lain dapat diakses oleh seluruh karyawan berupa SK (surat keputusan), PP (Peraturan Perusahaan), SE (Surat Edaran), call Report, angket, ISO, Intruksi kerja, SOP (*Standart Operating Procedure*) untuk sosialisasi peraturan dilakukan dengan *attachment*. Karyawan juga dapat mengetahui siapa saja yang sedang cuti setiap hari. Untuk menejer yang memiliki staf, dapat melihat data staf. Akan tetapi staf hanya bisa melihat data pribadi masing-masing. Namun demikian data karyawan yang bersifat umum seperti nama, jabatan, divisi, alamat, nomor telepon, semua staf bisa melihat.

Penerapan HRIS pada HRM *Practice* di PT. Telekomunikasi Indonesia ada perubahan proses dan metode HRM *Practice*. Hal ini terlihat dari adanya perubahan dalam melakukan recruiting, tidak lagi melalui media cetak tetapi melalui e-mail. Selain itu HRD terbebas dari tugas-tugas administrasi sehingga peran HRD menjadi lebih strategis dan mampu memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Kerjasama antar kantor pusat, kantor area, kantor daerah bahkan kantor cabang dapat dilakukan dengan menggunakan e-mail, chatting dan internet. Hal yang sama terjadi dalam cara berkomunikasi.

Tujuan perusahaan menggunakan HRIS adalah untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan, integrasi informasi, dan penyederhanaan proses HR sehingga staf HRD lebih fokus pada aktifitas HRD yang lebih strategis. Beberapa proses administrasi yang tadinya sangat rumit, panjang dan lama dapat disederhanakan dengan menggunakan HRIS. Proses-proses tersebut dilakukan secara on-line dan persetujuan dilakukan melalui e-mail. Penerapan HRIS memberikan kepuasan bagi karyawan dalam hal efisiensi, share information,

komunikasi dan peningkatan service dari HRD serta penyederhanaan proses administrasi.

Penerapan HRIS di PT. Telekomunikasi Indonesia tidak mengalami kendala yang berarti. Hal ini disebabkan TI sudah merupakan kebutuhan dan bukan merupakan hal yang baru bagi seluruh karyawan. Sejak lama semua karyawan memiliki kewajiban untuk senantiasa membuka e-mail sebab e-mail merupakan salah satu informasi yang paling efektif yang diberlakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia.

Kendala utama yang dihadapi hanyalah kendala teknis dari sisi software dan teknologi yang diterapkan. Misalnya permasalahan teknis pada aplikasi, kegagalan system, dan terkena virus. Dalam hal ini divisi TI yang lebih bertanggung jawab. Dan harus dapat memperbaiki trouble yang ada dengan cepat sehingga tidak mengganggu pekerjaan, sebab ketergantungan perusahaan terhadap teknologi yang digunakan sangatlah tinggi. Selain itu pengembangan aplikasi menuju kesempurnaan. Membutuhkan waktu yang relatif lama karena pembuatan system dilakukan sendiri oleh divisi TI. Untuk pengembangan system sebaiknya feasibility dan inventarisir kebutuhan sehingga system yang dibangun mewakili kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan, sesuai dengan tugas-tugas dan lebih efisien.

Kendala yang lain adalah pemahaman karyawan terhadap teknologi yang digunakan, meskipun kemampuan penggunaan computer merupakan suatu hal yang wajib dikuasai oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Untuk itu perlu adanya sosialisasi ketika terjadi perubahan system yang digunakan. Dalam hal ini pengembangan system selanjutnya hendaknya lebih mengutamakan aspek user Friendly sehingga lebih mudah untuk dipahami dan digunakan oleh karyawan.

Penerapan HRIS di PT. Telekomunikasi Indonesia yang merupakan implementasi dari web based self memberikan beberapa manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Diantaranya efisiensi (Pat Talton, www.swa.co.id, Steve Alexander (2001), Issue (winter 2002). Selain itu kemudahan mendapatkan informasi atau information sharing (www.northgate-is.com/hrs, P. Reilly, www.swa.co.id, Issue (winter 2002), Margaret Morton (2003)). Manfaat lainnya adalah komunikasi (marie

karakanian (2000). P. Kettley and P.Reilly, www.northgate-is.com/hrs, mike Christie (2001).

Sebelum penerapan HRIS semua proses dilakukan secara manual, sekarang telah terkomputerisasi dan tercoding dengan baik. Dengan adanya penyerdehanaan proses, penggunaan HRIS pada PT. Telekomunikasi Indonesia cukup berhasil dalam mengurangi tugas-tugas administrasi HR sehingga HRD memiliki waktu yang lebih untuk memberikan kontribusi yang lebih strategis bagi perusahaan. Selin itu memudahkan monitoring ataupun update terhadap informasi yang relevan dengan kebutuhan dengan lebih cepat. Komunikasi antar karyawan pun menjadi lebih baik. Namun demikian perlu juga ditingkatkan keterbukaan dan transparansi informasi yang dilandasi dengan trust sebab trust sangat penting bagi organisasi, seperti dikemukakan Ghoshal and barlett (1994): “*trust is fundamental to an organization*”.

Meskipun belum merupakan aplikasi yang ideal dan masih dalam pengembangan HRIS sangat membantu kerja karyawan. Semua proses yang berkaitan dengan HR di PT. Telekomunikasi Indonesia sudah terintegrasi walaupun masih ada aplikasi yang masih dalam taraf pengembangan seperti yang dikemukakan tim darton dalam Rachel Atallah (2001) “HRIS is the integration of all HR processes and employee related task into a combied electronic woekforce of busness enterprise enbironment or portal” seluruh PT. Telekomunikasi Indonesia mulai dari lebel tertinggi hingga level terendah memiliki akses terhadap HRIS kapan saja diperlukan dan dimanapun mereka berada selama memiliki akses yang terhubung denga internet.

Semua informasi HRD mengenai data karyawan secara umum, SPD dan form permohonan dan untuk informasi yang terkait denga SK, SOP, SE, PP dapat diakses oleh karyawan. Meskipun demikian, masih ada informasi yang tidak dipublikasikan kepada karyawan, seperti system penggajian. Hal ini merupakan kebijaksanaan perubahan untuk tidak mempublikasikan informasi tersebut. Sejatinya kesediaan manajemen perusahaan untuk membuka diri merupakan pijakan paling fundamental dalam penerapan HRIS, karena konsekuensi mengimplementasi HRIS adalah transparansi.

Penerapan HRIS berimplikasi pada HRM Practice di perusahaan yaitu dengan adanya perubahan proses dan metode pada HRM Practice. Menurut Noe et al (2003) penggunaan HRIS dalam suatu organisasi berimplikasikan pada HRM Practice meliputi *analisis and design of work, recruiting, training, selection, compensation and benefits* yang ada pada perusahaan.

Dengan adanya informasi yang tersedia dan aplikasi penunjang dalam HRIS seperti yang telah diuraikan diatas, maka penerapan HRM Practice yang ada pada PT. Telekomunikasi Indonesia dilaksanakan online malalui HRIS dan mendukung aktifitas pekerjaan karyawan

Proposisi 2: Penerapan HRIS mempunyai efek pada *employee empowerment* dalam hal inisiatif penggunaan HRIS, *information sharing* dan komunikasi sehingga mendukung karyawan dalam melakukan *better decision making* yang berkaitan dengan pekerjaannya dalam perusahaan. Informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan semakin transparan dan seluruh karyawan dapat mengakses informasi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Informasi tersebut dapat diakses setiap saat kapan pun dibutuhkan karyawan dengan cepat yang diberikan dari HRD dapat diketahui oleh seluruh karyawan, terutama informasi yang berkaitan dengan HR.

Penerapan HRIS membuat karyawan terpola untuk memnuhi kebutuhan secara mandiri (*selfservice*). Karyawan menyadari bila mereka tidak memiliki inisiatif untuk aktif melihat informasi yang ada, maka mereka akan tertinggal. Semua kegiatan administrative yang berkaitan dengan HR juga dilakukan secara mandiri tanpa bantuan staf HRD.

Media komunikasi yang digunakan pun semakin beragam berupa *e-mail, chatting, teleconference*, telepon. Adanya perbedaan jarak antara kantor pusat sampai kantor cabang pun dapat diminimalkan, komunikasi tidak harus dilakukan dengan tatap muka. Namun terkadang kemudahan dan kebebasan berkomunikasi ini di salah gunakan oleh karyawan. Misalnya, menggunakan fasilitas intranet pada HRIS untuk hal yang tidak perlu, seperti *chatting* untuk membicarakan hal-hal diluar pekerjaan.

Informasi yang ada mendukung pengambilan keputusan sesuai dengan fungsi kerja karyawan.

Sehingga dapat dikatakan bahwa HRIS sebagai salah satu alat pendukung pengambilan keputusan bagi karyawan yang sifatnya keputusan administratif, operasional dan strategis.

Penerapan HRIS berpengaruh positif dalam *employee empowerment* di perusahaan. Pada awal penerapannya, karyawan masih dipandu untuk melakukan semua proses HR. Namun keterlibatan HRD dalam kegiatan administratif lambat laun ditiadakan sehingga karyawan melakukannya secara mandiri. Semua informasi disediakan dalam HRIS dan dapat diakses dengan meng-*click mouse* tanpa meninggalkan pekerjaan yang sedang dilakukan karyawan.

Media komunikasi yang digunakan semakin beragam, sehingga komunikasi dengan seluruh karyawan dapat berjalan dengan lancar. Dengan demikian penerapan HRIS meningkatkan komunikasi, baik itu *upward* (komunikasi dengan level yang lebih tinggi) *downward* (komunikasi dengan level yang lebih rendah) maupun *horizontal* (komunikasi dengan level yang sama).

Information sharing dan komunikasi yang menggunakan TI dapat berjalan dengan baik di PT. Telkom Indonesia dikarenakan semua karyawan memiliki PC (*Personal Computer*), *one person one PC*. Hanya 5% karyawan saja yang tidak memiliki PC, karyawan tersebut adalah sopir dan *office boy*. Untuk mereka hanya disediakan satu PC yang dapat diakses secara bergantian untuk melakukan administrasi yang berhubungan dengan HR dan untuk mencari informasi yang mereka butuhkan.

Mengacu pada teori *empowerment* yang telah dijabarkan pada BAB II, maka dalam penelitian ini *empowerment* didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan tiga hal utama. Yang pertama adalah inisiatif dan partisipasi aktif karyawan (Luthans (1995); www.Empowermentillustrated.com; Heizer & Render (2001)). Selanjutnya adalah adanya *information sharing* (Luthans (1995); Blanchard, Carlos & Randolp (1996), Bowen & Lawler (1995) dalam John Fox (1998)). Hal yang terakhir adalah adanya komunikasi dalam berbagai cara (Ginnodo (1997) dalam John Fox (1998)) yang mendukung pengambilan keputusan (Ford and Fottler (1995), Anthony *et. al*, (2002) dalam Zulkaryadi (2003).

Teknologi terutama TI merupakan elemen yang mendukung berkembangnya *empowerment* dalam perusahaan. Penggunaan HRIS yang merupakan salah satu dari aplikasi TI, membutuhkan inisiatif dan kemadirian karyawan dalam melakukan proses HR *transaction*. Dalam HRIS juga terdapat informasi-informasi tentang HRD dan perusahaan yang dipublikasikan. Informasi merupakan pintu menuju kekuasaan, seperti dijelaskan John Fox (1998) "*information is the gatekeeper to power*", sehingga kebutuhan akan *information sharing* terus meningkat.

Tanpa informasi yang akurat, karyawan *tidak dapat* membuat keputusan yang tepat dan tidak dapat mempertanggungjawabkan tindakan yang dilakukannya. Semakin banyak dan semakin lengkap informasi yang dapat diperoleh dari perusahaan, akan sangat membantu karyawan dalam mengambil keputusan terbaik dan melakukan tindakan yang tepat. Komunikasi dan informasi merupakan jiwa dalam *empowerment* dan bila kedua elemen tersebut tidak ada, maka dapat dikatakan *empowerment* tidak terjadi dalam organisasi.

Pada PT. Telkom Indonesia *empowering employees* terlaksana dengan adanya inisiatif dan kemandirian karyawan dalam memenuhi kebutuhannya secara mandiri, *information sharing* yang akurat dan *up to date* serta komunikasi yang baik dengan seluruh anggota organisasi yang kesemuanya memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi dengan memanfaatkan seluruh media komunikasi yang dimiliki.

Untuk mendapatkan kondisi *empowerment* dalam organisasi dibutuhkan *management style* yang fokus pada *developing* dan *empowering employees* yang dapat memberikan *competitive advantage* pada organisasi. Karyawan perlu diberikan *link* atau jaringan bisnis dengan seluruh sumber daya yang ada di dalam maupun di luar organisasi. Selain itu, karyawan juga perlu dibekali dengan *knowledge* dan *skills* yang memadai agar keputusan yang diambil sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Semua hal tersebut telah dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia, selain itu karyawan juga perlu berinteraksi dan bekerja sama dengan seluruh staf yang ada dalam organisasi serta

mengetahui seluruh informasi dan kebijaksanaan organisasi yang *up to date*. Di samping itu karyawan juga perlu terlatih dalam menggunakan internet, *e-mail* dan alat komunikasi lainnya untuk berkomunikasi, mengumpulkan dan saling berbagi informasi yang dimiliki secara cepat sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

SIMPULAN

Pertama, HRM *Practice* pada perusahaan dengan adanya perubahan proses dan metode yang dapat dilakukn secara *on-line*. Karyawan antar cabang dapat bekerjasama dengan menggunakan jalur khusus yang telah dirancang melalui *e-mail*. Proses pelaksanaan training dapat dilakukan karyawan secara mandiri dan setiap saat karena fasilitas *on-line* pada setiap komputer karyawan untuk mendapatkan materi-materi *call report* yang tersedia. Perubahan juga tampak pada proses pelaksanaan *recruiting* yang sebelumnya menggunakan media cetak sekarang sudah menggunakan internet.

Dari beberapa manfaat tersebut tentunya akan memberikan manfaat untuk karyawan pada khususnya dan pada perusahaan pada umumnya. Manfaat tersebut diantaranya berupa penyederhanaan proses HR, integrasi pada informasi serta komunikasi, sehingga bagian HRD dapat lebih fokus untuk hal-hal lain yang sifatnya lebih strategis untuk jangka pendek ataupun jangka panjang. Sebagian besar karyawan telah berperan aktif dalam menggunakan *web based technology* dan melakukan *on-line HR*, sehingga pelaksanaan HRIS beserta segala perubahannya tidak menjadi kendala yang signifikan. Kendala yang dihadapi hanya merupakan kendala teknis dari sisi teknologi yang digunakan, akan tetapi preusan tetap secara terus-menerus melakukan banyak penyempurnaan untuk menangani masalah tersebut.

Kedua, penerapan HRIS berdampak *employee empowerment* pada perusahaan. Karyawan dapat dilihat telah memiliki inisiatif dalam mempergunakan HRIS untuk memenuhi sendiri kebutuhannya yang berhubungan dengan HR (*self service*) maupun segala informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Information sharing* dapat lebih mudah dilakukan karena seluruh karyawan dan juga dari pihak manajemen selalu berperan aktif

untuk informasi-informasi terkait yang didukung dengan sifat informasi yang transparan.

Komunikasi antar karyawan dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti *e-mail* dan *chatting*. Dari kemudahan dalam mendapatkan informasi yang dapat diakses secara mandiri dan adanya kelancaran komunikasi sangat mendukung karyawan dalam melaksanakan *better decision making* yang mendukung fungsi pekerjaannya.

Ketiga, penerapan HRIS mendukung implementasi *knowledge sharing* antar karyawan didalam perusahaan dengan adanya aplikasi yang berisi materi pelatihan yang telah diakses oleh sebagian besar karyawan yang membutuhkan *knowledge* tersebut pada setiap saat. Karyawan dapat berbagi *knowledge* yang dimiliki dengan komunikasi melalui portal maupun komunikasi secara langsung dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan secara mandiri. Dengan demikian akan mendukung pembentukan *learning culture* pada setiap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior Seventh Editions International Editions*, McGraw Hill
- McShane, Steven L, Von Glinow, Marry Ann, 2003, *Organization Behavior Second Edition International Edition*, Mc Graw hill, New York
- Neuman, W. L, 2000, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Needham Heights: Pearson Education Company
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart, Bary, Wright, Patrick M, 2003, *Human Resource Mnagement Gaining A Competitive Advantage Fourth Editions*, Mc Graw Hill Irwin
- Yin, R.K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, California: Sage Publications, Inc
- Zulkaryadi, Teuku, 2003, *Empowerment: Easier to Talk Than To Do, Proceeding Seminar Nasional Mahasiswa MM se-Indonesia*, MM UGM

- Allen, Natalie J and Meyer, John P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuanance And Normative Commitment To Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amstrong, M., 2004, *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 408-414
- Moeldjono, D. 2005. *Cultured ! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nasir, 2006. *Metodologi Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prawirosentono., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Reichers, A.E. 1986. *Conflict and Organizational Commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Sambasivan, et. al., 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*, " *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8.
- Schein, E.H. 1996. *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, Sondang P, 1994. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- _____, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Simmamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIEYKPN.
- Tjiptono, Fandy. 1999. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Umar, Husein. 1999. *Riset S'umber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zain, Zahariah Mohd, Razanita Ishak dan Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 17